



## Capítulo 9

# DESARROLLO HUMANO

Desafíos y propuestas para el Trabajo Social



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

FONDO EDITORIAL 2003

Primera edición: enero de 2003

*Temas de Desarrollo Humano.  
Desafíos y propuestas para el Trabajo Social*

Copyright © 2003 por el Fondo Editorial de la  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Plaza Francia 1164, Lima 1  
Teléfonos: 330-7410  
Telefax: 330-7411  
E-mail: feditor@pucp.edu.pe

Cubierta: Edgar Thays  
Impresión: Editorial e Imprenta DESA S.A.

Derechos reservados, prohibida la reproducción de  
este libro por cualquier medio total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Depósito Legal: 1501052003-0242  
ISBN: 9972-42-523-1

Impreso en Perú - Printed in Peru

## DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN DE GERENTES SOCIALES

---

María Victoria Muñoz\*

### Resumen

El presente artículo presenta algunas reflexiones sobre los nuevos desafíos para la formación de gerentes sociales en Latinoamérica. En un contexto en el que proliferan los cursos de capacitación, especialización y maestría en este campo, resulta imperativo pensar, detenidamente, en los enfoques, modelos teóricos y marcos éticos desde los cuales hablamos del tema y abordamos la formación de profesionales en este campo. En este trabajo, se han privilegiado aquellos retos que apuntan a profundizar en la reflexión en torno a tres cuestiones básicas: la interpretación del desarrollo desde una perspectiva que integre el respeto a la dignidad humana y la calidad de vida, la construcción de un sistema de pensamiento gerencial para el sector social, así como la conciencia y desarrollo de una praxis sobre la modernización y la modernidad institucional del sector social.

Con ocasión del *Curso para Formadores de Gerencia Social*, realizado entre el 27 de setiembre y el 15 de octubre de 1999 en la ciudad de Washington D.C. y convocado por el BIDINDES, me han asaltado diferentes interrogantes que quisiera analizar en este

---

\* Trabajadora social, especialista en Gerencia Social y docente de la Universidad de Antioquia.

trabajo. En otras oportunidades, me he ocupado ya de pensar la gerencia social como una estrategia de desarrollo social que debería partir de un cambio en la mentalidad de los gerentes del sector social. Esta inquietud tiene como origen la constatación de que los procesos de modernización institucional no están obedeciendo a los grandes cambios del estado moderno y a los significativos desarrollos de la sociedad civil.

En contraste con este hecho, los formadores en gerencia social nos hemos interesado en plantear y transferir teorías modernas de la gerencia y la administración al campo de lo social. Este hecho ha significado cambios importantes en el ámbito de las organizaciones. Estos cambios, sin embargo, necesitan enmarcarse en modelos alternativos de pensamiento político, económico y social, pues el compromiso de los formadores en gerencia social debe trascender la aplicación de los diferentes conocimientos que pueden ofrecer las múltiples disciplinas que intervienen en la acción gerencial y orientarse más a la esencia de los problemas que tratan de resolver.

Es en relación con esta necesidad que plantearé tres desafíos para los especialistas en gerencia social. Ellos suponen, precisamente, una preocupación por la esencia del conocimiento pertinente para abordar los problemas del desarrollo.

## **1. CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA DE DESARROLLO QUE INTEGRE LO HUMANO Y LO SOCIAL**

Se trata de una alternativa que permita interpretar el desarrollo desde una perspectiva que considere la dignidad del hombre y su calidad de vida. Estas condiciones implican que la formación del gerente social debe dotarlo de un conocimiento de los modelos de desarrollo y de las teorías sociales, económicas y políticas que sustentan dichos modelos. Para la región latinoamericana, es fácil identificar el modelo predominante y es imposible, por lo menos, contraponer un ideal de desarrollo que rebase el modelo utilitarista, pragmático y economicista que impone como paradigma el crecimiento económico. En otros términos, un modelo de desarrollo cuyo símbolo es la ortopedia (los artefactos),

la cual está referida exclusivamente al tener y al acumular (el denominado crecimiento económico).

Este tipo de mentalidad, basada solo en el crecimiento económico, sume en la impotencia a las sociedades que no logran la acumulación creciente y nunca alcanzada de las economías de mercado, en las que se impone la acumulación material concentrada en pocos y una gran población despojada de los mínimos bienes materiales.

Construir una propuesta más integral de desarrollo implica estructurar un pensamiento que identifique el desarrollo más allá de la carencia material (recursos) y trabaje en las potencialidades de las personas y de la sociedad. Esta forma de pensamiento no desvirtúa la base material; la considera necesaria, pero reivindica el tema de la calidad de vida como problema fundamental. La comprensión de referentes políticos, económicos y sociales se constituyen en punto de partida para definir qué es lo que el hombre y la sociedad desean como ideal de desarrollo.

Los gerentes sociales, en el ámbito público y privado, deben iniciar o desarrollar un proyecto político que supere la visión economicista y monetarista del desarrollo. Esta visión permitiría una revisión del concepto de preponderancia económica y una concepción en la que lo social y lo económico no pueden dissociarse en términos de desarrollo. Al mismo tiempo, deben formular una estrategia como sector (social) que les permita fortalecerse y hacerse presentes en los planes de desarrollo.

Es por esto que, en la construcción de una propuesta del desarrollo desde la gerencia social, la responsabilidad social y ética juegan un valor fundamental. Solo a partir del hombre y con él, se puede construir desarrollo. La concepción de dignidad humana determina cuáles son las condiciones que necesita para desarrollar su esencia como ser humano en una sociedad.

Por lo tanto, una comprensión de la gerencia social implica la necesidad de trabajar desde lo epistemológico el significado de lo social y del ser humano. Cualquier racionalidad instrumental y económica tendrá que tener en cuenta las condiciones que el hombre y la sociedad moderna exigen para su plena realización. Esta consideración definiría qué es lo que significa *calidad de vida*.

Se ha interpretado la calidad de vida con el esquema del desarrollo reseñado más arriba. En este sentido, la mala calidad de vida se cifra en la «escasez y mala distribución de bienes materiales». Ha quedado fuera de esta interpretación aquello que Manfred Max Neef retomaba de Marlow sobre las necesidades básicas del tener, el hacer, el ser y el sentir. Sin embargo, para lograr una calidad de vida digna, es necesario retomar, con una noción más amplia e integral de calidad de vida del ser humano, indicadores menos convencionales y más eficientes.

## **2. CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE PENSAMIENTO GERENCIAL PARA EL SECTOR SOCIAL QUE PERMITA LA CREACIÓN Y RECREACIÓN CIENTÍFICA DE SABERES Y HACERES COMO CUERPO DISCIPLINAR DE LA GERENCIA SOCIAL**

Compete a la formación de gerentes sociales revisar las corrientes de pensamiento científico y social que están dando cuenta de los modelos convencionales de los gerentes y administradores del sector social, ya que la concepción del mundo, de la sociedad y del desarrollo determina las formas organizativas y los tipos de programas que le son inherentes a esa forma de pensamiento.

Los modelos de pensamiento gerencial han venido replanteando los modelos inflexibles y predecibles de sus acciones. Por el momento, se empieza a dar un debate al interior de las organizaciones sobre el tipo de pensamiento que asiste a sus gerentes. La propuesta es pasar de un pensamiento lineal y una conciencia fragmentada a un tipo de pensamiento complejo y una visión sistémica de las organizaciones.

Los gerentes sociales deben enfrentar el reto que les impone la sociedad en su complejidad y la incertidumbre y el caos que asiste a las acciones sociales. Este desafío conlleva que la formación gerencial supere la visión mecanicista que se ocupa fundamentalmente del control, para entender lo que se denomina *disfunciones del sistema* y así responder asertivamente. En otros términos, se hace necesario formar un pensamiento estratégico que pueda responder a la alta vulnerabilidad del entorno de las acciones sociales.

La incompetencia gerencial no puede situarse simplemente en los instrumentos y mecanismos, pues ellos son medios. Más bien, dicha incompetencia se podría atribuir a una pobre visión prospectiva y a la incapacidad para analizar escenarios cambiantes y vulnerables de la sociedad (sobre todo, cuando se trata de equipar resultados de un sector productivo en el que los insumos y procesos son casi matemáticamente predecibles). Este hecho implica que lo social exige un análisis más riguroso que revise, desde lo científico, su naturaleza.

La formación gerencial de lo social supone, entonces, que la principal fortaleza no está solamente en la racionalidad instrumental y económica sino en la comprensión de lo social. Esta puede llevar a aplicar con flexibilidad los instrumentos pertinentes. En este sentido, la productividad o rentabilidad social del sector se entiende desde un ámbito diferente del netamente económico e instrumental.

El pensamiento gerencial de lo social no se puede reducir a crear un marco teórico coherente y racional del *hacer* gerencial. En términos de un pensamiento complejo, no es la articulación mecánica de la técnica y la teoría lo que le daría una nueva mentalidad. El pensamiento de lo social, por parte de la gerencia, se constituye en un arte y una estrategia que conlleva, para la sociedad y el ser humano, *otra forma de ser*. Es un movimiento continuo de innovación y creatividad que articula, a la naturaleza cambiante de lo social, permanentes renovaciones.

### **3. CONCIENCIA Y DESARROLLO DE UNA PRAXIS SOBRE LA MODERNIZACIÓN Y MODERNIDAD INSTITUCIONAL DEL SECTOR SOCIAL**

Quisiera detenerme un poco más en este punto, aunque no pretendo abarcarlo en su totalidad sino plantear algunas inquietudes al respecto. La necesidad de las organizaciones del sector social de responder a una economía de mercado, en la que los servicios sociales adquieren el carácter de productos sociales, ha hecho repensar las instituciones de bienestar social, tanto en relación con su misión, como en relación con su racionalidad económica e instrumental para construir servicios sociales competitivos dentro

del sector social: eficientes, en cuanto a la inversión social; y eficaces, en cuanto a resultados e impactos sociales.

Este tipo de racionalidad ha generado, en el sector social, un afán de transferencia de técnicas y metodologías gerenciales que ha permitido replantear mentalidades y estructuras organizacionales que pertenecían a épocas pasadas y que, en gran parte, están superadas. El pensamiento gerencial ha contribuido a entender que el servicio social es un producto con requerimientos de calidad, eficiencia, eficacia e impacto y que, como tal, requiere de una construcción en la que la calidad, actitud, desempeño profesional, conciencia y responsabilidad social son insumos necesarios para aportar al proceso constructivo. Igualmente, la gerencia social ha revaluado las relaciones de poder frente a sus usuarios. De esta manera, se ha dado una nueva relación entre poderes. Esta novedad exige una constante evolución cualitativa de los procesos de producción de los servicios sociales. En estas nuevas relaciones de poder, la gerencia entiende la importancia de la participación consciente, deliberada y cualificada de todos los actores: gente de la organización y clientes externos o usuarios.

Los desarrollos del mercado llegan, de manera significativa, a influir en los niveles de competencia de las organizaciones sociales. De esta manera, la estrategia competitiva elegida por cada organización se torna cada vez más creativa, innovadora y más clara respecto a sus propósitos de causar impacto en el desarrollo. Significa, entonces, que las organizaciones modernas, más allá de la cualificación necesaria de artefactos tecnológicos, necesitan de una conciencia colectiva que no termine en sus espacios específicos de acción sino que comprenda que toda acción social genera sinergia a nivel de la sociedad y que, por lo tanto, sus relaciones *externas* o con el medio se constituyen en un espacio de investigación propositiva y colectiva. Este hecho, a su vez, implica el trabajo en red, es decir, las alianzas y estrategias de formalización de políticas de las instituciones sociales en los procesos de participación para la construcción del desarrollo.

Al igual que el sector económico-productivo, el sector social necesita fortalecerse en su aparato institucional para poder enfrentar los retos y efectos de la globalización. Por esta razón, lo

social, en este momento, tiene repercusiones más allá del ámbito territorial y del concepto nación. Así, tenemos algunos desafíos sociales frente al hombre: la desigualdad y los derechos políticos, entre otros, son problemáticas que rebasan el pensamiento restringido de las fronteras institucionales y geográficas, y se ubican en ámbito mundial. De esta manera, se dan los fenómenos de solidaridad y cooperación internacional. Estos se dan para combatir problemas como el terrorismo; males endémicos como la drogadicción; patologías socio-médicas mundiales como las enfermedades del siglo XX y XXI (sida, depresión, estrés, etc.); problemas educativos como el analfabetismo; entre otros.

Es así como la gerencia social se enfrenta al desafío de entender que la modernización institucional, cuya base puede estar referida a una lógica instrumental y económica, tiene que trascender a un nivel superior, es decir, a un proceso de modernidad.

### **3.1. La modernidad institucional**

Los problemas sociales, desde las mismas organizaciones sociales, no pueden considerarse, solamente, como una respuesta de la conciencia moral de los organismos que emiten las políticas sociales. La equidad; los derechos sociales; y los problemas de sobrevivencia, de desplazamiento y despojo, no se deben tratar como situaciones explosivas que afectan la imagen política de quienes detentan el poder; tampoco pueden ser consideradas simples externalidades que afectan la eficacia de las acciones del poder. Se trata, más bien, de cuestiones que son, fundamentalmente, éticas. Más allá de la economía política, está la economía existencial del ser humano y las sociedades inmersas en complejas problemáticas.

Actualmente, los problemas sociales en América Latina no pueden considerarse solo desde la visión economicista del desarrollo, pues la comprensión de la pobreza va más allá de la carencia económica-material de los sectores siempre excluidos. Existe, en el plano social, todo tipo de pobrezas que afectan los diferentes estratos sociales y es, esta situación, la que nos remite a entender la sociedad en su basta complejidad. Por lo tanto, la gerencia social, desde esta posición, comprende la pluralidad

y diversidad de las demandas. Se trata, en otras palabras, de desarrollo social para todos. Y esto debe quedar claro: la gerencia social es pertinente para cualquier problemática social, independientemente del estrato social y del tipo de carencias o *disfunciones* que emergen en la sociedad.

Es por esto que la comprensión y desarrollo de la gerencia social implica, necesariamente, una construcción de un cuerpo teórico y metodológico que permita explicar y plantear estrategias para enfrentar la dinámica cambiante del hombre y la sociedad. Es este un imperativo ético y moral.

### 3.2. Definición de un marco de relaciones éticas en términos políticos y económicos

En el afán de una economía de mercado, los términos productividad, eficiencia y eficacia han llevado a entender dichos conceptos desde una visión economicista. Este paradigma dominante invade el sector social y es así que, para responder a este orden, el sector social asimila los conceptos de esta lógica a sus instituciones. El cuestionamiento ético aquí no se sitúa en su racionalidad económica e instrumental, pues estas deben existir. Es lógico que existan, en la medida en que la inversión social tiene que tener una racionalidad interna y externa, ya que ella redundará en un mayor beneficio social. El problema ético surge al aplicar solo indicadores de rendimiento económico a la acción social misma, desconociendo que se trata de una acción en la que deben ser considerados otros factores. En términos de eficacia social, es necesario comprender el impacto de una alternativa sobre la población objetiva y el entorno. De otra manera, lo social se toma a partir de una política coyuntural de la inversión y que tiene determinados intereses políticos de posicionamiento o manipulación del poder que desvirtúan, entonces, su verdadera naturaleza.

Otro aspecto ético que confronta el pensamiento de lo gerencial tiene que ver con el carácter y la mentalidad que asisten a los gerentes sociales cuando formulan los programas y estrategias de las instituciones. Aún subsisten programas asistencialistas que entorpecen la autogestión, la capacidad y la potencialidad de las personas que participan en sus programas. *Sin querer,*

sus metodologías de trabajo someten o captan una *clientela* que no logra superar los niveles de asistencialismo. Evidentemente, la asistencia es necesaria en algunas ocasiones y puede ser un medio para lograr otros desarrollos. Sin embargo, esta captación indefinida se convierte en otro factor de dependencia y, por qué no decirlo, de pobreza. Cualquier tipo de asistencia desde lo ético y lo moral tiene que buscar que los usuarios de los servicios sociales se apropien de las soluciones y de los recursos disponibles en el medio, es decir, que toda la acción social debe ser liberadora.

Se considera entonces que la gerencia social tiene como uno de sus grandes pilares, para hablar de modernización y modernidad institucional, considerar la ética y la moral no como comportamientos aislados sino como conductas integradoras de la acción social.